

**PENGARUH MOTIVASI, KEPUASAN KERJA, DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN  
TERHADAP KINERJA APARAT PEMERINTAH DAERAH**  
( *Studi Pada Pemerintahan Kabupaten Batang Hari* )

Etty Siswati<sup>1</sup>

The purpose of this research is (1) To find out the influence of motivation in the development of budget to the performance of Batang Hari Regency Government, 2. To find out the influence of job satisfaction in the development of budget to the performance Batang Hari Regency Government . Data collection method used this survey method is used to get information from respondents by using techniques of interview and spread a list of questions and using the measurement likert scale. Population in this research is includes the whole head SKPD has the data, the number of 104 random sampling stratifikasi allocation with 2 respondents every strata, in this case SKPD has as strata. The appliance data analysis is used multiple regression method using this computer assistance program through SPSS 20.0 for windows.

The results of the analysis shows the motivation,influentia positive and significant impact to the performance local government forces, and job satisfaction has positive effect and singnifikan to the performance of the employees of local government.

*Key Words : motivation, job satisfaction, performance and Local Government of Batang Hari.*

## PENDAHULUAN

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan, yang berisikan rencana kegiatan dimasa datang dan mengindikasikan kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut (Hansen & Mowen,2000).

Penganggaran merupakan suatu proses yang cukup rumit pada organisasi sektor publik, termasuk diantaranya pemerintah daerah. Hal tersebut berbeda dengan penganggaran pada sektor swasta. Partisipasi penyusunan anggaran sangat erat hubungannya dengan kinerja aparat pemerintah daerah, karena aparat pemerintah dilihat berdasarkan partisipasi aparat pemerintahan dalam menyusun anggaran .

Proses penyusunan anggaran mungkin akan lebih efektif pada kondisi karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dan sebaliknya. Pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial banyak dilakukan oleh penelitian-penelitian terdahulu dan hasilnya ada hubungan yang positif (kennis, 1979). Pelimpahan wewenang desentralisasi diperlukan karena dalam struktur yang terdesentralisasi pada manajer /bawahan diberikan wewenang dan tanggung jawab lebih besar dalam pengambilan keputusan Muara Bulian, Dibawah kepemimpinan Bupati H. Abdul Fattah,SH, Pemerintahan Kabupaten Batang Hari telah mengimplementasi pelaksanaan akuntabilitas kinerja dilinkungan pemerintah dalam rangka mendorong terwujudnya pemerintahan yang berorientasi kepada hasil (Result oriented Government), dengan melaksanakan amanat PP No.8 Tahun 2006

tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Inpres no. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja instansi Pemerintah, Keputusan Menti Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan dan RB) No. KEP-135/M.PAN/9/2004 tentang Pedoman Umum Evaluasi LAKIP, dan Peraturan MenPAN dan RB No. 35 Tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2011 ,Kepmen PAN dan RB pada tahun 2011 telah melakukan evaluasi akuntabilitas kinerja terhadap Pemerintah Propinsi dan kabupaten/kota yang menyerahkan LAKIT tepat waktunya. (hasil evaluasi LAKIP batang hari).

Alhasil Pemkab Batang Hari meraih Penghargaan sistem Akuntabilitas kinerja Intansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2010 dari Menteri pendayagunaan aparatur negara dan Reformasi birokrasi (Menpan dan RB) RI:E.E. Mangindaan di Jakarta, 7 february 2011 lalu. (Bidang Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur. Jakarta 2010).

Keberhasilan tersebut berulang kembali diawal tahun 2012 ini yakni Pemkab Batanghari menerima penghargaan Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Propinsi dan kabupaten/ kota tahun 2011 Predikat CC dengan nilai Baik (antara 60-75) yang penyerahannya dilakukan Menteri Negara PAN dan RB RI Azwaar Abubakar kepada Bupati Batang Hari

Berdasarkan latar belakang di atas, maka untuk memperjelaskan objek yang diteliti, penelitian ini membatasi beberapa rumusan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimanakah pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan Daerah

<sup>1</sup> Staf Pengajar Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi - Graha Karya Muara Bulian Jambi

Kabupaten Batang Hari. 2) Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan Daerah Kabupaten Batang Hari. 3) Bagaimanakah pengaruh motivasi, kepuasan kerja dalam penyusunan terhadap kinerja Aparat Pemerintahan Daerah Kabupaten Batang Hari.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Untuk mengetahui pengaruh motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat pemerintah daerah Kabupaten Batang Hari. 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kabupaten Batang Hari. 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi, kepuasan kerja dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja Aparat Pemerintahan Daerah Kabupaten Batang Hari.

Teori harapan juga dikemukakan oleh Victor H.Vroom dalam Hasibuan (2007) yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Hasibuan (2007) menyatakan teori harapan (*Expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Sedangkan Wibowo (2007) menjelaskan kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Motivasi akan tinggi sampai tingkat di mana penghargaan yang diterima seorang individu atas kinerja yang tinggi memenuhi kebutuhan-kebutuhan dominan yang konsisten dengan tujuan-tujuan individual (Robbins, 2001).

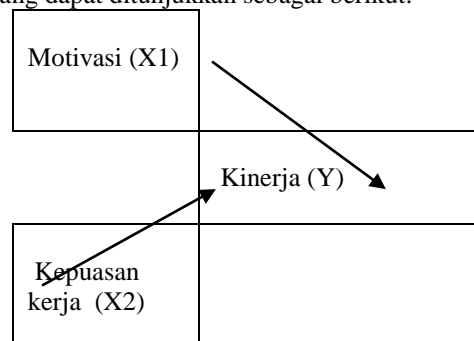
Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidak pekerjaan mereka, atau suatu perasaan tidak senang pegawai yang relatif berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku (Davis et. al. 1985). Locke dalam Judge dan Locke (1993) menjelaskan kepuasan kerja

mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja merupakan orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka (Porter et.al. 1974). Menurut Locke et.al. (1993) proses pemikiran seseorang akan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Kinerja aparat dilihat berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan suatu tugas-tugas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi dan representasi (Mahoney dalam Leach Lopez et al, 2007).

Menurut Santoso (2009) ada beberapa faktor yang diduga yang menyebabkan kinerja pemerintah daerah rendah diantaranya karena sistem pengelolaan keuangan yang masih lemah dimulai dalam proses perencanaan dan penganggaran APBD, pelaksanaan /penatausahaan APBD, tanggung jawab berupa laporan hasil APBD dan pengawasan. Keterlambatan dalam pengesahan menyebabkan banyak program dan kegiatan yang sudah disusun tidak dapat dilaksanakan sehingga menghambat pembangunan daerah tersebut.

Berdasarkan teori-teori tersebut yang telah dikemukakan, maka dapatlah dibuat secara sistematis kerangka konseptual dalam penelitian ini yang dapat ditunjukkan sebagai berikut:



#### Hipotesis

**H1: Motivasi** dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pemerintahan Daerah.

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja Aparat Pemerintahan Daerah.

H3: Pengaruh motivasi, kepuasan kerja berpengaruh terhadap hubungan antara motivasi dengan kinerja Aparat Pemerintahan Daerah.

Adapun model penelitian ini adalah sebagai berikut :

Variabel penelitian adalah independen motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2) sebagai variabel dependen adalah kinerja (Y).

Dalam penelitian ini dilaksanakan dengan

menggunakan metode penelitian survy. Metode ini digunakan untuk mendapatkan informasi dari responden dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) berstruktur dan terpola sesuai dengan kebutuhan.

Populasi dalam penelitian ini adalah mencakup seluruh Kepala SKPD, Sekretaris Kabupaten Batang Hari. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 104 orang. Data sampling acak stratifikai alokasi 2 responden tiap strata, dalam hal ini SKPD sebagai strata.

Mengingat populasi heterogen, baik dari sisi golongan kepangkatan, masa kerja, tingkat pendidikan maupun tingkat pendapatan, dan jumlah juga tidak relatif maka relatif maka populasi di jadikan sampel.

#### Data Primer

Melalui survy dengan pemberian kusioner kepada responden pada masing-masing kantor/ instansi pemerintah.

#### Data Sekunder

Data diperoleh melalui studi pustaka.

Teknik pengumpulan data

Data yang penulis lakukan untuk penelitian ini data primer yaitu dengan menggunakan kuisioner (angket).

Definisi dan Pengukuran operasional Variabel

Variabel Independen (variabel bebas)

Motivasi (X1), Kepuasan Kerja (X2)

Variabel Dependen ( variable terikat) Kinerja (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja Aparat Pemerintah (Y).

Transformasi Data menggunakan Methode of success Interval (MSI)

Uji Kualitas Data

Validitas dengan taraf sig 5 %

Reliabelitas Sejaumana alat ukur dapat dipercaya untuk memenuhi tujuan penelitian mengukur reliabilitas dengan statistik cronbach alfa, dengan nilai cronbach alfa > 0,60

Metode Analisa Data

Dalam penlitian ini analisis data yang digunakan terdiri dari analisis regresi berganda. Metode ini menggunakan bantuan komputer melalui program SPSS 20.0 For Windows.

Persamaan statistik yang digunakan :

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \varepsilon$$

Keterangan :

Y =Variabel Tidak bebas, yaitu Kinerja Aparat Pemerintah

$\alpha$  = Kostanta

$b_1$   $b_2$  = Angka arah atau koefisien regresi

X1 = Motivasi

X2 = Kepuasan Kerja

$\varepsilon$  = Standard Error

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji Multikolinieritas

Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk mnguji apakah regresi ditentukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian ini ada atau tidaknya multikolineritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai tolerace dan nilai variance inflation faktor (VIF) Untuk menunjukan adanya multikolineritas adalah nilai tolerance  $\leq 0,10$  atau nilai VIF  $\geq$  Ghozali,2006)

Hipotesis Statistik

Uji Statistik t

Untuk menguji hipotesis satu dan dua dilakukan secara parsial atau disebut uji t, yaitu menguji signifikan kostanta dan variabel independen yang terdapat dalam persamaan tersebut secara individu. (Gujarati,1995).

Rumusnya :

$$t = \frac{\beta_1}{S\beta_1}$$

Dimana :

$\beta_1$  adalah koefisien regresi untuk masing-masing variable bebas

$S\beta_1$  adalah standard error dari  $\beta_1$

Uji Statistik F

Untuk menguji apakah variabel apakah variabel-variabel independen (bebas) dalam penelitian tersebut secara simultan berpengaruh langsung terhadap variabel dependen (terikat).

Rumusnya :

$$F = \frac{R^2 / k}{(1-R^2) (n - k)}$$

Dimana :

R adalah Koefisien korelasi berganda

k adalah jumlah variabel independen

n adalah jumlah anggota sampel

F adalah F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel.

Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk melihat besar variasi dari variabel independen secara bersam-sama dalam mempengaruhi variabel dependen dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{JK^R}{JK^Y}$$

Dimana:

JKR: jumlah kuadrat regresi (explained sun of square)

JKY:jumlah total kuadrat (total sun of square).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum responden

Tranformasi data

Pengujian Intrumen penelitian

Hasil uji validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas menguji hasil uji validitas terhadap 8 pertanyaan motivasi (X1)

Uji validitas dan reliabilitas menguji hasil uji validitas terhadap 10 pertanyaan variabel kepuasan kerja (X2)

Hasil uji validitas dan Reliabilitas variable kinerja (X3), 10 pertanyaan

Uji Asumsi klasik

Uji Normalita

### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah regresi ditentukan adanya korelasi antar independen bebas. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukan adanya multikolinieritas adalah nilai tolerance  $\leq 0,10$  atau nilai VIF  $\geq 10$  (Ghozali, 2006). Hasil pengujian penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

### Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak variance atau pengamatan yang lain (Ghozali,2006).

Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda

Hasil pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1

Uji singnifikasi parameter individual (uji Statistik)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.283	3.654		.625	.534
Motivasi	.133	.062	.138	2.153	.034
Kepuasan	.807	.070	.736	11.465	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji stasitik t digunakan untuk menguji apakah variabel motivasi (X1) berpengaruh terhadap kinerja, t hitung > t tabel (0,2.153 < 0,1.66 ) hasil pengujian ini menunjukan bahwa motivasi berpengaruh positif (signifikan) terhadap kinerja aparat pemerintah. (hipotesis 1 diterima).

Hipotesis 2

Uji signifikan parameter individu ( Uji statistik t) Kepuasan

t hitung untuk kepuasan (X2) sebesar 11.465 sementara t tabel 1,666. t hitung > t tabel ( 11,465 >1,666) hasil pengujian ini menunjukan bahwa kepuasan berpengaruh positif singnifikan terhadap kinerja aparat pemerintah (hipotesis 2 diterima).

Hipotesis 3

Uji Signifikasi Simultan(Uji Statistik F)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1850.887	2	925.443	73.965	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1263.709	101	12.512		
	Total	3114.596	103			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Untuk menguji hipotesis 3 yaitu apakah variabel motivasi (X1), kepuasan (X2) berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah Daerah Kabupaten Batang, maka dilakukan pengujian secara bersama-sama terhadap koefisien regresi dengan menguji uji F.

Dari perhitungan diatas dapat dijelaskan bahwa F hitung > F tabel (73.965 > 2,46), dengan demikian Ho akan ditolak atau diterima Ha. Alternatif pengujian selanjutnya dengan melihat tingkat signifikasi variabel motivasi (X1), kepuasan kerja (X2) berpengaruh adalah sebesar 0,000 (< 0,05). Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima. Hasil pengujian ini menunjukan bahwa motivasi, kepuasan secara siltultan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Dengan motivasi kerja yang tinggi dan akan mempengaruhi kinerja aparat dalam penyusunan anggaran pemerintah Daerah Kabupaten Batang Hari (Hipotesis 3 diterima).

Koefisien dereminasi

Berdasarkan diperoleh angka *Adjusted R Square* sebesar 0,586 atau 58,6 %. Hal ini menunjukan bahwa variasi nilai motivasi, kepuasan kerja sebesar 58,6 % sedangkan sisanya 41,4 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan kedalam model penelitian. **Model**

### Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.771 <sup>a</sup>	.594	.586	3.53723

a. Predictors: (Constant), Kepuasan, Motivasi

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Hasil analisis regresi bergana menunjukkan

bahwa motivasi kerja berpengaruh dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $0,2,153 > 1,666$ ) dengan level signifikansi variabel motivasi dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah.

2. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa kepuasan mempunyai pengaruh atau positif dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah. Hal ini ditunjukkan dengan nilai bahwa  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $11,465 > 1,666$ ) dengan level signifikansi variabel kepuasan dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah sebesar 0,34.
3. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa motivasi, kepuasan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $F$  hitung  $> F$  tabel ( $73,965 > 2,46$ ) dengan demikian  $H_0$  akan ditolak atau diterima  $H_a$ . (Hipotesis 3 diterima).

#### Keterbatasan

1. Periode penelitian ini hanya menggunakan satu tahun pengamatan sehingga memungkinkan pengaruh motivasi, kepuasan kerja menggambarkan kondisi sesungguhnya. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah periode penelitian sehingga keterbatasan ini dapat diperbaiki.
2. Data yang diolah merupakan persepsi yang diukur, sementara persepsi seseorang atas suatu keadaan mungkin saja berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mungkin saja mengandung *respon bias* yang mempengaruhi validitas internal.
3. Penelitian ini menggunakan metode survei untuk memperoleh data sebagai dasar analisis. Kelemahan metode ini adalah responden mungkin tidak serius dalam memberikan jawaban atau jawaban yang diberikan tidak jujur baik karena disengaja maupun karena responden salah tafsir atas pertanyaan yang dimaksudkan.

#### Saran

Bertolak dari kesimpulan penelitian maka penulis mencoba memberikan masukan atau pertimbangan berupa saran-saran sebagai berikut:

1. Pemerintah daerah Kabupaten Batanghari perlu memperhatikan mental, fisik dan kesehatan memberikan kompensasi lebih

terhadap karyawan agar karyawan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah daerah.

2. Pemerintah daerah perlu melibatkan para SKPD terutama bagian keuangan dalam penyusunan anggaran.
3. Penelitian-penelitian berikutnya masih dibutuhkan pada bidang yang sama tentang pengaruh motivasi, kepuasan terhadap kinerja aparat pemerintah karena hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya masih mengandung ketidak konsistenan.
4. Bagi para penelitian lain diharapkan agar dapat mengumpulkan data primer tidak hanya dari penyebaran kuisioner namun harus ditunjang dengan wawancara maupun observasi langsung.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N., and V. Govindarajan, (1998), *Management Control System*, ninth edition, Boston, McGraw-Hill Company.
- Argiris, C., (1952), *The Impact of Budgets on People*, Ithaca: School of Business and Administration, Cornell University
- Brownell, P. (1982a), Participation in budgeting Process: When It Works and it Doesn't, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 1: 124-153.
- Brownell, P. and M. McInnes, (1986), *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance*, The Accounting Review, Vol. LXI Oktober.
- Bruns, W.J. and Waterhouse, J.H., (1975), "Budgetary Control and Organizational Structure", *Journal of Accounting Research*, Vol. 13 No. 2, pp. 177-203.
- Depdagri RI, (2007), *Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2008*, Permendagri No. 30 1997.
- Bidang Pengawasan dan Akuntabilitas Aparatur. Jakarta (2010).
- Endang Raino, W., dan Agus Budi. R., (2007), "Pengaruh Karakteristik Personalitas Manajer terhadap Hubungan Antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dengan Kinerja Manajerial", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, volume 11, No. 1, Hal. 50-63.
- Ferdinand, Augusty Tae, (2006), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian*. Manajemen, Badan Penerbit

- Universitas Diponegoro Semarang.
- Galbraith,J.,(1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, Mass: *Addison- Wesley Publishing Company*.
- Ghozali, Imam, (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., (2006), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 20. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hansen, Don R. dan M.M. Mowen, (2000), *Management Accounting*. 5 th Edition Sount-Western College Publishing.
- Haryanto dkk, (2007), *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Universitas Diponegoro.
- Hehanussa,(2001) Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial.Tesis S2, UNDIP, tidak dipublikasikan.
- Hofstede, G, (1968), *Motivation Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad*.
- Kenis. I., (1979), Effect of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review*, Vol. LIV No.4 Oktober: 707-721.
- Kamal dan Na'im (200) Menyatakan kepuasan kerja memiliki tiga Dimensi. Locke, E.A.,and J.F.Bryan, (1967), "Performance Goals as Determinants of Level of Performance and Boredom", *Journal of Applied Psychology* 51, pp.120-130.
- Mahoney, T.A., T.H. Jerdee and S.J. Carroll, (1963), *Development of managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publ.Co.
- Malayu S.P. Hasibuan, (2007), *Organisasi&Motivasi, Dasar Peningkatan produktivitas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Marani dan Supomo, (2003), Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating Dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Journal Riset Akuntansi Indonesia* ,Vol 2, Januari 2003.
- Mardiasmo, (2002), *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mardiasmo, (2005), *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Yogyakarta.
- Merchant,K.A.,(1981), "The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance". *The Accounting Review*. pp 813-828.
- Mia L. N.Z. Miah, (1996), "Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organizations: A New Zealand Empirical Study".*Financial Accountability & Management*, 12 (3). Agust. pp 173-189.
- Mia. L.,(1998), Managerial Attitude, Motivation and Effectiveness of Budget Participation,*Accounting Organization and Society*, Vol.13 No.5: 465- 475.
- Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study". *The Accounting Review*. April. Pp.104-123.
- Mitchell, T.R.,(1982), "Motivation: New Direction for Theory, and Practice". *Academy of Management Review*.Vol.7.No.1.pp.80-88.
- Mohyi A (1996), *Teori dan Perilaku Organisasi*, UMM Press 1996.
- Mulyadi dan Johny, (1994), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*, Edisi I, Aditya Media, Yogyakarta.
- Munandar,M., (1986), *Budgeting* (Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja), BPFE, Yogyakarta.
- Murray.D., (1990), The Performance Effect Of Participative Budgeting: An Integration of Intervening and Moderating Variables, *Behavioral Research In Accounting*, Vol. 2: 104-123.
- Nafarin,M., (2000), "Penganggaran Perusahaan", Edisi I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nasution. (2007) Kinerja Pemerintahan di Indonesia.
- Puspaningsih, (2004), *Faktor-faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur*, JAAI Volume 8No.1 ,Juni 2004.